



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Innovaciones metodológicas en docencia universitaria: resultados de investigación

Coordinadores

José Daniel Álvarez Teruel

Salvador Grau Company

María Teresa Tortosa Ybáñez

Coordinadores
José Daniel Álvarez Teruel
Salvador Grau Company
María Teresa Tortosa Ybáñez

© Del texto: los autores. 2016
© De esta edición:
Universidad de Alicante
Vicerrectorado de Estudios, Formación y Calidad
Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), 2016

ISBN: 978-84-608-4181-4

Revisión y maquetación:
Salvador Grau Company
Daniel Gallego Hernández

79. Dirección Estratégica y Diseño Organizativo. Curso Académico: 2014-2015

*B. Marco-Lajara; E. Claver-Cortés; D. Quer-Ramón; E. Manresa-Marhuenda;
H. Molina-Manchón; L. Rienda-García; M. Úbeda-García; P.C. Zaragoza-Sáez;
R. Andreu-Guerrero*

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

RESUMEN. Esta red inicia su andadura en el presente curso académico con la intención de mejorar la docencia en las asignaturas que la integran. En la presente edición la red se ha preocupado por actualizar y mejorar las actividades docentes y de evaluación continua en las asignaturas “Dirección Estratégica de la Empresa I” y “Dirección Estratégica de la Empresa II”, impartidas ambas en el tercer curso del grado en ADE y en el cuarto de DADE y TADE. La evolución desfavorable que ha supuesto el aumento considerable del número de alumnos por grupo, junto a otras circunstancias detectadas por los profesores de las asignaturas, han aconsejado eliminar la resolución y defensa de casos largos (método del caso), tanto en el desarrollo de las clases prácticas como en la evaluación continua. A partir del curso próximo, las clases prácticas se sustentarán, principalmente, en la resolución y discusión de casos breves. Este método, junto a la realización de un control escrito, constituirán las principales actividades de evaluación continua.

Palabras clave: evaluación continua, método del caso, prácticas de problemas.

1. INTRODUCCIÓN

La implantación de los grados en la universidad española ha implicado importantes cambios en el proceso de evaluación del aprendizaje. En términos generales, el alumno ha pasado a desempeñar un papel mucho más activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que ha llevado a pasar de una evaluación meramente sumativa (evaluación tradicional por medio de exámenes) a un sistema en el que la evaluación continua o formativa cobra una relevancia destacada.

En la Universidad de Alicante la mayoría de los grados se implantaron en el curso 2010-11, siendo el curso 2013-14 el de finalización de los estudios de grado para la primera promoción en muchas titulaciones. Entre dichas titulaciones se encuentra el Grado en ADE (Administración y Dirección de Empresas), del cual forman parte las asignaturas vinculadas a esta red docente: “Diseño de la Organización” en 2º curso y “Dirección Estratégica de la Empresa I y II” en 3º curso. Estas asignaturas también pueden cursarse en dos titulaciones dobles, DADE (Derecho + ADE) y TADE (Turismo + ADE), aunque en un curso superior, es decir, en 3º y 4º, respectivamente.

Por lo tanto, con respecto al Grado en ADE, la asignatura “Diseño de la Organización” se ha venido impartiendo durante 4 cursos académicos y las de “Dirección Estratégica de la Empresa I y II” durante 3 cursos, siendo el último curso el actual, 2014-15.

El sistema de evaluación continua aplicado durante estos 3 años en “Dirección Estratégica” contemplaba 3 actividades diferentes: la realización de un examen parcial a mitad del cuatrimestre, la entrega de varios casos de empresas resueltos en clase por medio de equipos (casos breves) y la realización y defensa de un caso largo diferente por cada equipo.

Durante el curso actual, coincidiendo con la creación de esta red docente en “Dirección Estratégica y Diseño Organizativo”, se ha estado trabajando precisamente en la mejora y posible adaptación del sistema de evaluación continua aplicado a las asignaturas de “Dirección Estratégica”, y más concretamente en lo que se refiere a la entrega de casos breves y la realización y defensa de casos largos. Dichas actividades de evaluación, propias de las clases prácticas, se corresponden con dos métodos docentes aplicados tradicionalmente en dirección de empresas, como son las prácticas de problemas y el conocido como método del caso. Aunque en realidad ha sido el método del caso, considerado por muchos autores como el principal método que se aplica en las clases prácticas de Dirección Estratégica, el que ha cobrado un protagonismo en las clases.

El método del caso consiste en presentar a los alumnos una situación o problema real (caso) para que, mediante su análisis y discusión en grupos, se adopte una decisión. Un caso es el enunciado de un problema de gestión que se ha presentado realmente en las empresas, donde se describen situaciones profesionales concretas y reales que no se pueden resolver con la sola formación teórica (Cragg, 1954; Mucchieli, 1970; García y Castellanos, 1998). De este modo, el

alumno se enfrenta con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía del profesor (Pérez y San Román, 1975; Pearce, 2002), donde debe estudiar el caso y proponer una solución. Ello permite al alumno adquirir experiencia profesional y humana al resolver las dificultades que presenta el caso propuesto (Mucchielli, 1970).

El método persigue que el estudiante adquiera conciencia de una situación real que refleja una problemática concreta (Desiraju y Gopinath, 2001). El alumno debe estudiar el caso intentando comprender su contenido, pidiendo información complementaria si lo estima oportuno. Posteriormente analiza el problema mediante una participación activa, discutiendo y contrastando sus ideas con el resto de compañeros del grupo para sugerir una propuesta de solución.

Para trabajar con este método es necesario que el número de alumnos ideal oscile entre 15 y 50, apoyarse en medios audiovisuales, conseguir la máxima participación de los alumnos, evitando el protagonismo de unos pocos y considerar que pueden surgir varias soluciones alternativas (Davis, 1988; Reynolds, 1992). La correcta aplicación del método también exige una constante revisión del caso para adaptarlo a las circunstancias del momento en que se analiza. Todas estas circunstancias hacen que sea un método didáctico bastante costoso.

Es evidente que las circunstancias han cambiado en estos 3 años en los que se ha venido aplicando el método. Fundamentalmente porque el número de alumnos por grupo ha ido creciendo progresivamente en el tiempo, pasando de una media de 50 estudiantes en el curso 2012-13 a cerca de 80 alumnos por grupo en el último curso 2014-15. Adicionalmente han ido surgiendo otros problemas que han ido complicando su utilización, como la necesaria actualización de los propios casos, ya que muchos fueron diseñados en un contexto macroeconómico previo que nada tiene que ver con el actual. Además, el método requiere la sustitución de los casos ya vistos y resueltos en clase por nuevos casos de empresas, evitando de esta forma que cualquier alumno pueda encontrar en la red la solución a un caso que ya resolvieron sus compañeros de cursos precedentes.

Ante estas circunstancias, el profesorado de Dirección Estratégica de la Universidad de Alicante ha venido planteándose durante el último curso académico la forma de aplicar una evaluación continua más ajustada a la nueva realidad, especialmente en lo que se refiere a los contenidos prácticos de la asignatura. Éste es el principal problema y al mismo tiempo el principal propósito de esta red de “Dirección Estratégica y Diseño Organizativo”, aunque ya se están planteando otras líneas de mejora para los cursos venideros, tal y como más adelante se indica.

2. METODOLOGÍA

La principal fuente de información para realizar el trabajo de esta red docente procede de la propia experiencia de los profesores que imparten las asignaturas Dirección Estratégica de la Empresa I y Dirección Estratégica de la Empresa II,

ambas impartidas en el Grado en ADE así como en las dobles titulaciones de DADE (Derecho + ADE) y TADE (Turismo + ADE).

En el primer caso, Grado en ADE, las asignaturas ya se han impartido durante 3 cursos académicos, desde 2012-13 hasta el 2014-15; en el caso de las dobles titulaciones, se han impartido durante los 2 últimos cursos, 2013-14 y 2014-15.

En el seno de la red se han ido celebrando diversas reuniones a lo largo del último curso académico en las que los profesores participantes han puesto en común sus ideas para mejorar el sistema de evaluación continua en estas asignaturas.

En las primeras reuniones se puso de manifiesto la dificultad de seguir aplicando una de las tres actividades de evaluación, la resolución y defensa de casos largos, que en cierta medida se asimila al método del caso. Ello se debe, fundamentalmente, a la evolución desfavorable del entorno docente durante los últimos años y, más concretamente, al aumento progresivo del número de alumnos por grupo. Dicha circunstancia puede comprobarse en la tabla 1, que muestra la información para el grado en ADE.

Tabla 1. Evolución del ratio alumnos/grupo en Dirección Estratégica

		2012-13		2013-14		2014-15	
	Nº grupos	matriculados	ratio	matriculados	ratio	matriculados	ratio
DEE1	7	397	56'7	503	71'9	541	77'3
DEE2	7	387	55'3	458	65'4	496	70'1

Los casos largos a resolver han sido seleccionados del manual práctico de Dirección Estratégica que se ha venido utilizando en clase. El número total de casos asciende a 20, correspondiéndose 10 a Dirección Estratégica de la Empresa I y los otros 10 a Dirección Estratégica de la Empresa II. Cada caso es resuelto en grupo por equipos de alumnos confeccionados en las primeras semanas de clase, y luego es defendido públicamente por uno de los equipos.

Los datos anteriores indican que en el curso 2012-13 cada caso era resuelto por un equipo que como máximo estaba compuesto por 5 estudiantes. Sin embargo, durante el curso 2014-15 todos los equipos estaban formados por 7 e incluso 8 alumnos. Consecuentemente, las dificultades para seguir aplicando el método del caso son obvias.

Además de la evolución desfavorable en el número de alumnos, los profesores han encontrado otras dificultades para seguir aplicando la metodología. En realidad estos casos largos son preparados por los equipos de trabajo fuera de clase, de forma que durante la clase semanal el equipo seleccionado lo expone y defiende públicamente, dando lugar a un posterior debate con el resto de estudiantes. En el primer curso académico, el método del caso funcionó bastante bien, pero en los cursos siguientes todos los profesores coinciden en haber detectado cómo los estudiantes se copiaban la solución del caso de páginas de internet donde encontraban el mismo caso resuelto en cursos anteriores. Por otro lado, esta

dinámica de trabajo ha dado lugar, la mayoría de las veces, a que los alumnos se repartan las preguntas sobre el caso sin poner en común sus respuestas y perdiendo la visión global de la situación empresarial analizada e incurriendo en un grave error. Todo ello nos ha llevado a pensar que, a pesar de ser una competencia a desarrollar y relativamente habitual en multitud de asignaturas del plan de estudios, el alumno universitario no sabe gestionarse autónomamente para trabajar en equipo. Como consecuencia el método ha terminado por carecer de validez docente.

Una vez han quedado patentes las dificultades para seguir aplicando el método del caso en las circunstancias actuales, en las últimas reuniones de la red los profesores se dedicaron a proponer mejoras para el sistema de evaluación continua de estas asignaturas. Finalmente se llegó a un consenso, cuyas ideas principales se muestran en el apartado siguiente de resultados.

3. RESULTADOS

Tras descartar el uso del método del caso como actividad de evaluación, los profesores han decidido por consenso eliminar el método del caso y en su lugar aplicar las prácticas dirigidas de problemas que se realizan en el aula como método docente y de evaluación. De esta manera, en las clases prácticas de Dirección Estratégica se van a resolver casos breves, mediante grupos de trabajo, resolviéndose todos los casos en el aula. En realidad estas prácticas de problemas ya se han venido utilizando –junto al método del caso– en los cursos anteriores, pero a partir de ahora cobran una mayor relevancia al constituir la actividad principal en torno a la cual van a girar las clases prácticas.

En total se han seleccionado más de 60 casos breves para la materia, 30 para cada parte (Dirección Estratégica de la Empresa I y Dirección Estratégica de la Empresa II). Todos los casos tienen que resolverse por equipos integrados como máximo por 4 alumnos. El hecho de tener que resolverse durante las clases prácticas, evita que los estudiantes puedan copiarse de la solución que se dio al mismo caso en los cursos anteriores. Además, la actualización de los casos –tal y como se ha hecho de cara al curso próximo– puede ayudar en esta línea. Con todo ello se pretenden evitar los problemas encontrados estos años con el método del caso (aplicado a la resolución de casos largos).

Lo anterior se refiere al método docente que se va a seguir aplicando en las clases prácticas, el cual forma parte al mismo tiempo de la evaluación continua. No obstante, entre las actividades de evaluación continua se sigue conservando la realización de un control escrito a mitad del cuatrimestre, tal y como se ha venido haciendo en los cursos previos.

4. CONCLUSIONES

La implantación de los títulos de grado ha supuesto la adaptación de los métodos docentes y de evaluación aplicados en el aula. Las asignaturas “Dirección

Estratégica de la Empresa I” y “Dirección Estratégica de la Empresa II” se estudian en el tercer curso del grado en ADE y en el cuarto curso de DADE y TADE. Por lo tanto, desde el curso académico 201-11 en que se implantaron los grados en la Universidad de Alicante, dichas asignaturas ya han sido impartidas durante 3 cursos académicos.

La evolución del contexto docente, con un aumento progresivo del número de alumnos por grupo, junto a problemas de otra índole, ha llevado a los profesores de estas asignaturas a plantearse la conveniencia de seguir aplicando los mismos métodos docentes y de evaluación que en los cursos anteriores. La respuesta unánime de todos los profesores que integran esta red es que existen muchas dificultades para seguir aplicando el método del caso (solución a casos largos), por lo que es preferible que las clases prácticas se sustenten en la realización de casos breves, resueltos todos en clase. Esta actividad docente, junto a la realización de los alumnos de un control escrito a mitad de cuatrimestre, constituyen por otro lado las herramientas de evaluación continua para las citadas asignaturas.

5. PROPUESTAS DE MEJORA Y PREVISIÓN DE CONTINUIDAD

Queda mucho trabajo por hacer en el seno de la red de “Dirección Estratégica y Diseño Organizativo”, la cual acaba de iniciar su andadura. No es el caso de sus miembros, que gozan de la experiencia de haber participado muchos años en el programa de redes docentes organizado por el ICE de la Universidad de Alicante.

Las líneas futuras de trabajo son múltiples. Así, en relación a la problemática comentada en la presente memoria, es interesante analizar el impacto que los nuevos métodos docentes y de evaluación que a partir de ahora se van a aplicar a las asignaturas van a tener en el rendimiento académico de los alumnos.

Pero el trabajo de la red también puede seguir por otras líneas, como por ejemplo en la mejora de la coordinación docente entre Dirección Estratégica y Diseño de la Organización, en aspectos relacionados con programas, metodologías, etc. No en vano se trata de asignaturas que analizan la empresa desde una perspectiva global, es decir, desde la perspectiva de la dirección general. La relación entre ellas es tan evidente, que para formular e implantar buenas estrategias en la empresa es necesario tener en cuenta cuál es su estructura organizativa.

Adicionalmente, se pueden plantear otras líneas de investigación específicas. Como acaba de indicarse, estas asignaturas son las que en mayor medida analizan la empresa desde una perspectiva global o general. Una de las principales implicaciones que se deriva de ello es que su contenido suele ser difícil de entender a la perfección por parte de los estudiantes que no tienen experiencia laboral – que suelen ser la mayoría-. Sin embargo, cuando nos encontramos con un antiguo estudiante que finalizó sus estudios hace algunos años y ya tiene cierta experiencia profesional, es habitual que nos comenten la utilidad de estas materias para su vida actual, utilidad que sin embargo no apreciaban durante su etapa estudiantil. Estas “anécdotas” han llevado a algunos profesores de la red a plantearse, de cara a los

próximos cursos, la conveniencia de hacer un seguimiento de los alumnos egresados para contrastar empíricamente la aplicación y utilidad que las materias “Dirección Estratégica” y “Diseño de la Organización” tienen en la vida real.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CRAGG, I.C. (1954). *Because wisdom can't be told*. Londres: McNair.
- DAVIS, K.R. (1988). *Administración en mercadotecnia*. México: Limusa.
- DESIRAJU, R.; GOPINATH, C. (2001). Encouraging participation in case discussions: a comparison of the MICA and the Harvard Case methods. *Journal of Management Education*, Vol. 25 (4), pp. 394-408.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. y CASTELLANOS, M. (1998). El método del caso y de las situaciones: herramientas de diagnóstico y decisión. *Dirección y Organización*, nº 19, pp. 96-117.
- MUCCHIELL, R. (1970). *El método del caso*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- PEARCE, R.J. (2002). Case-based structured conflict: A means for enhancing classroom learning. *Journal of Management Education*, Vol. 26 (6), pp. 732-744.
- PÉREZ, J.A.; SAN ROMÁN, R. (1975). El método del caso: su aplicación en la enseñanza de la economía a directores, en HUERTA, *Temas de educación para los negocios*, Pamplona: EUNSA.
- REYNOLDS, J.I. (1992). El método del caso y la formación en gestión, Guía práctica. Valencia: IMPIVA.